

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Deyse Dayane Santos Lima

PRÁTICAS E PERFIS DE LIDERANÇA NO CAMPO DE ESTÁGIOS
EM SECRETARIADO EXECUTIVO

São Cristóvão, Se

2018

Deyse Dayane Santos Lima

**PRÁTICAS E PERFIS DE LIDERANÇA NO CAMPO DE ESTÁGIOS EM
SECRETARIADO EXECUTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado
Executivo.

Orientador: Prof. Me. Igor Gadioli

São Cristóvão, Se

2018

RESUMO

Este trabalho apresenta e discute práticas de liderança vivenciadas por graduandos de Secretariado Executivo em seus estágios, no intuito de analisar como elas afetam a formação profissional desses estudantes. Para tanto, realizei um estudo qualitativo valendo-me de observação participante e entrevistas semiestruturadas, a fim de compreender como esses estudantes percebem e se utilizam dessas práticas de liderança. Assim, descrevo os estilos de liderança encontrados por esses graduandos em seus estágios, bem como mostro como a liderança afetou a atuação do líder e liderados nesses contextos. Por conseguinte, descrevo como o estágio profissional ajudou os graduandos em Secretariado Executivo a desenvolverem noções sobre práticas de liderança.

Palavras-Chave: Secretariado executivo; Liderança; Estágio profissional.

ABSTRACT

This research presents and discusses leadership practices experienced by Executive Secretariat undergraduate students in their internships in order to understand how these students take notice and make use of such leadership practices. I will describe leadership styles found by these undergraduate students in their internships, as well as show how such leadership has influenced the performance of both the leader and the subordinates in that context. I therefore describe how the internship has helped the undergraduate students in Executive Secretariat develop notions on leadership practices.

Keywords: Executive Secretariat; leadership; internship.

SUMÁRIO

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 6 |
| 2. | JUSTIFICATIVA | 8 |
| 3. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 9 |
| 3.1. | LIDERANÇA ORGANIZACIONAL | 9 |
| 3.2. | ESTILOS DE LIDERANÇA..... | 11 |
| 3.2.1. | Teoria situacional/contingencial..... | 13 |
| 3.3. | LIDERANÇA NA ATUALIDADE | 16 |
| 4. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 18 |
| 4.1. | PRÁTICAS E PERFIS DE LIDERANÇA NO CAMPO DE ATUAÇÃO DE GRADUANDOS EM SECRETARIADO EXECUTIVO | 20 |
| 4.1.1. | Estilos x práticas de liderança | 20 |
| 4.1.2. | O papel de liderança para um profissional de Secretariado Executivo..... | 29 |
| 4.1.3. | A influência do estágio no processo de liderança do profissional de Secretariado Executivo | 35 |
| 5. | CONCLUSÃO..... | 37 |
| 6. | REFERÊNCIAS..... | 39 |

1 INTRODUÇÃO

Uma pesquisa da consultoria Entheusiasm¹ constatou que 50% dos gerentes e gestores não estão aptos a liderar e que eles não têm preparo para melhorar o desempenho de suas empresas e nem para permanecer ocupando um cargo de chefia. A consultoria realizou estudos durante 15 anos, analisando as práticas nas empresas e fazendo perguntas aos líderes e executivos. Segundo Carmello, diretor da Entheusiasm, esse dado reafirma a conclusão de um levantamento do Conselho Americano de Liderança, o qual aponta que “75% dos empregados de empresas não acreditam que suas lideranças podem levar as empresas adiante com sucesso nos próximos 5 anos” (REVISTA GLOBO, 2009). Os líderes precisam estar cientes de que essa falta de confiança dos funcionários pode acarretar problemas no desenvolvimento da empresa. Carmello ressalta que:

É essencial que o líder tenha consciência de que 80% do valor gerado por uma empresa hoje vem de ativos intangíveis, como relacionamentos, marca, conhecimento, reputação e capital intelectual, relacionado diretamente aos empregados. A falta desta mentalidade acaba inibindo o sucesso da organização e sua possibilidade de adaptação ao mercado (REVISTA GLOBO, 2009).

O líder precisa estar consciente dos danos que uma má gestão pode ocasionar na organização e no relacionamento com clientes e funcionários. Uma pesquisa sueca acompanhou uma população de trabalhadores durante uma década e constatou que os funcionários que tinham chefes incompetentes e autoritários possuíam 40% de chances a mais de ter um ataque cardíaco (KANAPP, 2011); uma liderança inadequada não só afeta o rendimento da empresa, mas até mesmo a saúde de seus funcionários.

As grandes organizações buscam e esperam dos seus líderes algumas características essenciais. O psicólogo Daniel Goleman definiu o “quociente emocional” de líderes ao caracterizá-los como “autocontrolados, automotivados, empáticos e com boas habilidades de relacionamento” (GOLEMAN *apud* BALDONI, 2013). O desenvolvimento desses atributos inspira confiança, e essa confiança se traduzirá em um trabalho de equipe mais bem feito; assim, a meta de lucros da empresa passa pela satisfação e bem-estar dos funcionários.

Baldoni (2013) ainda afirma que é necessário que o líder possua carisma, pois essa característica ajuda no relacionamento interpessoal com os subordinados. É também necessário

¹A Entheusiasm - consultoria em talentos humanos, é uma empresa especializada em geração de valor através da orientação, incentivo e capacitação do capital humano nas organizações.

se comunicar de forma clara, assim como entender e desenvolver os potenciais dos colaboradores.

Esses colaboradores, aliás, devem trabalhar em consonância, em prol da organização, cuidando da relação uns com os outros; um ambiente saudável aumenta consideravelmente a qualidade de serviços prestados pela empresa, pois funcionários felizes tratam bem seus clientes. Assim, ainda que os liderados não estejam chefiando uma equipe, também assumem responsabilidade essencial na organização. Bums (1978, p.40 *apud* BERGAMINI, 1994, p.110) afirma que “líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional”. O líder necessita da colaboração dos liderados para que possa desenvolver com êxito suas funções; o líder precisa da permissão do seguidor para exercer qualquer influência sobre ele. Assim, a eficácia da liderança depende da autorização implícita ou explícita do liderado (BERGAMINI, 1994).

Mediante esse cenário de liderança nas organizações, e o papel desempenhado pelo profissional de Secretariado Executivo na sua atribuição de liderar e ser liderado, busco através desta pesquisa investigar como as práticas de liderança vivenciadas em estágios influenciaram a formação e a atuação de dois graduandos em Secretariado Executivo da UFS. E para responder essa questão, descrevo os estilos de liderança encontrados por esses graduandos em seus estágios, bem como apresento como essas formas de liderança afetaram a atuação do líder e liderados nesses contextos. Por conseguinte, aponto como essas práticas de liderança nos estágios ajudaram os graduandos em Secretariado Executivo a desenvolver noções de práticas de liderança.

2 JUSTIFICATIVA

O profissional de Secretariado Executivo exerce, de forma direta ou indireta, o papel de liderança: quando está assessorando seu gestor, liderança é liderado; porém, quando se vê na posição de coordenar e orientar os demais colegas de trabalho sob ordens do seu chefe, essa liderança passa a ser uma de suas atribuições. Por isso, é importante que domine e reconheça as boas práticas de liderança, levando em consideração o estilo que será adotado, o ambiente em que trabalha e o perfil do seu gestor, bem como o perfil dos liderados. O secretário executivo mais sofre liderança do que lidera; apesar de ser o assessor do seu gestor, desenvolve mais atividades ligadas à organização, otimização e execução de tarefas.

As organizações precisam de líderes capazes de influenciar e motivar, que otimizem resultados, melhorem o desempenho das tarefas diárias e que possuam um bom relacionamento interpessoal com as equipes de trabalho. “O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade” (BERGAMINI, 1994, p.103). Ou seja, quando o líder atende às expectativas dos liderados, seu poder de influência aumenta. Consequentemente, eleva-se o nível de produtividade tanto do líder quanto dos subordinados.

A partir da experiência vivenciada em seus estágios, o profissional de Secretariado Executivo aprende a se portar frente a desafios da sua atribuição. Aprender a lidar com essa relação de ser líder e subordinado é de suma importância, visto que essa habilidade integra uma das suas competências profissionais. Escolhi este tema a partir das minhas vivências em estágios, mediante contato com diversos tipos e perfis de líderes. Uma vez que minha atuação sempre foi como liderada, quis saber como essas experiências e ações dos líderes contribuíam para desenvolver ou aprimorar as noções e práticas de liderança dos estudantes de Secretariado Executivo no âmbito organizacional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O líder é um agente de mudanças, alguém com capacidade de impactar sua própria vida e a realidade dos seus subordinados através das suas ações. Em uma de suas definições a liderança foi comparada á beleza: “é difícil de descrever, mas você a reconhece quando a vê” (SOUBA, 1998 *apud* RIBEIRO, 2006). Um verdadeiro líder torna isso perceptível a partir de suas práticas no ambiente de trabalho, pois é através delas que consegue obter influência sobre os liderados e bons resultados.

Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. A liderança possibilita a cooperação, dirime conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador, muito necessário em uma época de organizações virtuais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas (VERGARA, 2003 *apud* PEREIRA et al. 2004, p.7).

Assim, a liderança se trata de um processo de influência intencional da parte do líder para com os liderados. Essa capacidade que um indivíduo possui de influenciar o outro é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento do outro através do poder e da autoridade (MOTA, 1997, p.206 *apud* MARSON et al. 2015, p.3). Para que o líder influencie o comportamento de outras pessoas, é necessário que ele desenvolva ou já possua habilidades e competências específicas de liderança; essa influência será maior se os subordinados o considerarem como um facilitador da consecução dos objetivos da organização. A liderança só é possível quando os subordinados aceitam ser liderados, ou seja, os funcionários precisam seguir e reconhecer o líder como tal. Esse processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade (HOLLANDER, 1978 *apud* RIBEIRO, 2006, P.37). Desse modo, a liderança requer esforços não só apenas do líder, mas também dos liderados. O líder precisa exercer o seu poder de influência para que seus subordinados o tenham como referência e desenvolvam suas atividades em prol do grupo e não do individual; assim, todos ganham, a empresa e os funcionários também. Essa capacidade de influenciar e motivar os liderados pode estar ligada ao poder que se percebe no indivíduo. Tratando-se de poder, aliás, há uma distinção entre seus tipos que vai interessar aqui neste estudo.

Chiavenato (2005) distingue cinco diferentes tipos de poder: o poder coercitivo, poder de recompensa, poder legitimado, poder de competência, e poder de referência. O poder coercitivo é baseado no temor e coerção, o poder de recompensa se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento. O poder legitimado decorre do cargo ou posição que o indivíduo ocupa no grupo ou na hierarquia organizacional. O poder de competência é baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. O poder de referência é baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por traços de personalidade é o que possui esse poder referencial, popularmente conhecido como carisma. Em suma, o poder de coerção, de recompensa e o poder legitimado decorrem da posição que o líder ocupa na organização, enquanto que o poder de competência e o poder de referência decorrem da própria pessoa, ou seja, independem da sua posição na organização (CHIAVENATO, 2005, p.348). O autor afirma ainda que a liderança ideal decorre do poder de referência, pois utilizando o poder de referência, o líder consegue influenciar seus seguidores sem fazer uso de coerção e autoridade formal; seus liderados o seguem porque acreditam e confiam no seu trabalho.

A arte do líder é criar e refinar uma história para que ela cativa a atenção e a fidelidade de discípulos, modificando assim a visão que eles têm de si mesmos, os princípios aos quais eles são fiéis, seus objetivos e suas motivações (GARDNER, 2001 *apud* MESQUITA, 2008, p.32).

Os líderes com poder hierárquico conseguem que os seus funcionários façam o que eles desejam em decorrência da sua posição na empresa, enquanto que líderes autênticos inspiram seus subordinados a darem o seu melhor porque confiam e admiram o seu líder. Os líderes devem ser atenciosos, escutar diferentes pontos de vista, demonstrar interesse no que o outro tem a dizer e se importar verdadeiramente com os problemas de seus seguidores. Essas características demonstram credibilidade e confiança, além de fazer com que os liderados o ouçam e o sigam:

Os líderes reconhecem e apreciam as contribuições dos outros para o sucesso de cada projeto, eles são criativos quanto aos elogios e reconhecimento demonstrando-os pessoalmente, celebram o comprometimento do time regularmente, elogiam em público, o *feedback* faz parte da rotina, lideram a sua equipe e agradecem sempre (GARDNER, 2001 *apud* MESQUITA, 2008, p.33).

Tais comportamentos criam um clima harmônico na organização, facilitando a relação interpessoal e gerando um elo de confiança com os liderados. “Quando as pessoas são solicitadas a descrever um líder eficaz, elas o descrevem como alguém capaz de despertar o melhor que há nelas, através da construção da autoconfiança” (KOUSES; POSNER, 1997 *apud*

RIBEIRO 2006). Desse modo, o líder passa para seu subordinado certo poder na resolução dos conflitos, pois ele se sente confiante para desenvolver tal função. Os verdadeiros líderes ensinam e são ensinados por seus seguidores, adquirindo novas habilidades e experiências através dessa troca. Nessa relação de parceria, o líder não necessita exercer sua autoridade formal, pois é seguido voluntariamente.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança tiveram início no período de 1904 a 1948 com as pesquisas referentes à teoria dos traços, a qual buscava explicar a aptidão do indivíduo para ser líder através dos seus traços e atributos físicos. Essa teoria partiu do princípio de que algumas pessoas possuíam atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que as diferenciavam das outras pessoas que não tinham características de líder. Esta abordagem teórica apresentou algumas limitações porque não considerou outras variáveis da relação líder-liderado, como por exemplo, o contexto, as necessidades dos liderados e as relações entre eles (LIMONGI; ARELLANO, 2002 *apud* DIAS, 2014). As pesquisas sobre traços de personalidade não foram suficientes para delinear uma teoria efetiva sobre liderança.

Várias pesquisas foram realizadas com o objetivo de evidenciar os tipos de comportamento de um líder e a sua eficácia na liderança. Alguns dos trabalhos realizados nessa época centraram-se em padrões de comportamento típicos de líderes, enquanto que outros trabalhos se preocuparam em analisar a diferença do comportamento entre os líderes ruins e os líderes eficazes (YUKL, 1989 *apud* DIAS, 2014 p.28).

Foi a partir desse momento que se passou a acreditar na possibilidade de preparar pessoas para exercer o papel de líder (BERGAMINI, 1994 *apud* DIAS, 2014 p.28). A era comportamental foi uma extensão da era do traço; a diferença era que, dessa vez, a ênfase era no comportamento. Assim como a teoria dos traços, ela defendia o pressuposto que as diferenças individuais eram aspectos fundamentais para identificar um líder de sucesso. Essa teoria defendia a ideia de que os comportamentos poderiam ser aprendidos, e que através de um treinamento, as pessoas poderiam desenvolver de forma eficaz as práticas de liderança. Um estudo clássico nessa linha foi realizado por Lewin (1939), que defendia a existência de um conjunto específico de comportamentos que poderiam ser classificados como habilidades de lideranças, mas que não estavam ligados exatamente à pessoa (DIAS, 2014, p.29).

Surgiu então, na década de 50 a Teoria dos Estilos de liderança, que varia entre estilo de liderança autocrático, liberal e democrático (LEWIN, 1939 *apud* VENDRAMINI, 2000). Os estilos de liderança compreendem:

Quadro 1 — Estilos de Lideranças

| | |
|--|---|
| Liderança Autocrática | Beneficia a centralização do poder, as ações do grupo são claramente definidas. A produtividade costuma ser alta, no entanto a criatividade, automotivação, e a autonomia são baixas. |
| Liderança Liberal (<i>Laissez-Faire</i>) | O líder Laissez-faire caracteriza-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão. |
| Liderança Democrática | Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino. Com um líder democrático existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança, autocrática ou Laissez-faire. |

Fonte: MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015 p.5.

O líder autocrático é aquele que comunica aos seus subordinados o que eles têm de fazer, que espera ser obedecido sem problemas e que tem sucesso quando se trata de tarefas simples e repetitivas (TEIXEIRA, 2011 *apud* CUNHA, 2014, p.8). Na liderança autocrática, é necessária a presença do líder para que o trabalho se desenvolva. Os subordinados costumam demonstrar tensão, frustração, agressividade, falta de espontaneidade e falta de iniciativa no desenvolvimento de suas funções (DIAS, 2014, p.29). Já o líder democrático é autêntico; ele ajuda a criar um ambiente onde as pessoas não apenas confiem em sua capacidade de fazer o trabalho, mas também em seus motivos para fazê-lo. No estilo democrático, o líder permite e incentiva seus subordinados a participarem do processo decisório, além de utilizar o *feedback* para treinar seus liderados. No estilo liberal ou

Laissez-faire que traduzido do francês para o português significa ‘deixa fazer’, [é] o chamado “deixa como está para ver como é que fica”. O líder acredita que seu trabalho principal é manter aquilo que já existe. Ele não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa “acontecer” (ANDRADE, 2003, p.40).

No estilo de liderança *laissez-faire*, o líder evita esclarecer dúvidas e resolver conflitos, interfere pouquíssimo nas decisões do grupo e dá liberdade para que os colaboradores tomem as decisões. O líder *laissez-faire* tende a ser mais ausente quando mais se precisa dele, uma vez que a sua postura é de evitar envolver-se em assuntos importantes como tomar decisões, atrasando resposta a questões urgentes (AVOLIO et al 2004, p.149 *apud* POLICARPO, 2016, p.65).

O líder deve ajudar as pessoas a entender para onde estão indo e por que tal destino foi escolhido, de acordo com sua visão de sucesso e realizações. Além disso, deve se preocupar com o que está acontecendo na sua empresa e com os seus funcionários, para conseguir manter suas equipes motivadas, conhecendo suas necessidades e reagindo aos sinais que emitem. O bom gestor deve ouvir seus liderados e fornecer *feedback* a respeito do seu trabalho, pois desse modo ele consegue a colaboração de todos através de conversas. O líder deve aprender a entender como os seus liderados se comportam para conhecê-los melhor e usar isso a seu favor, além de identificar quais atitudes ele precisa desenvolver para extrair o máximo dos seus subordinados. As pessoas só darão o seu melhor se acreditarem que estão sendo lideradas por alguém que luta por seus interesses e que é capaz de motivar e demonstrar confiança. Para que isso aconteça, é importante que o gestor demonstre que a contribuição de cada um é significativa e valorosa.

3.2.1 TEORIA SITUACIONAL/CONTINGENCIAL

Assim como aconteceu com as teorias clássicas, o surgimento das teorias situacionais/contingenciais originou-se pela insatisfação teórica para com as teorias clássicas na formação de líderes (FERREIRA et al 2001 *apud* CUNHA, 2014). Elas surgem com o propósito de compreender a eficácia da liderança, já que a teoria dos traços e a teoria comportamental não conseguiram explicar o porquê de os líderes optarem por diferentes estilos em diferentes situações, e o porquê de um estilo ser eficaz, e o outro, não (CUNHA, 2014, p.9). “No início da década de 60, a ideia de comportamento ideal de líder pareceu pouco realista e a evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que

isolar traços ou comportamentos, [portanto]deveriam ser consideradas as condições situacionais” (MELO, 2001 *apud* BENEVIDES, 2010 p.26).

As teorias situacionais/contingenciais visam analisar o modo como os fatores situacionais influenciam a eficácia do comportamento de um determinado líder e estilo de liderança, combinando os estilos de liderança de acordo com as situações com que os líderes se deparam (CRUZ et al., 2011 *apud* CUNHA, 2014, p.9).

Com o intuito de explicar as questões acima referidas, surgiram vários modelos contingenciais; desses, o mais conhecido é o modelo Contingencial de Fred Fiedler, o qual afirma que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado como o mais eficaz nas diferentes situações (TEIXEIRA, 2010 *apud* CUNHA, 2014, p.10). Para o autor, a liderança eficaz depende de como o líder se ajusta a uma situação na qual ele consegue exercer influência sobre o grupo. Em suas pesquisas, Fiedler aponta que existem três aspectos contingenciais básicos que influenciam de forma positiva a liderança no aspecto situacional:

Relação entre líder-liderados: envolve o grau de confiança, respeito e lealdade no relacionamento entre o líder e os membros do grupo. Estrutura da tarefa: representa uma descrição minuciosa da definição e formalização da tarefa, ou seja, se ela está estruturada ou não, clara ou ambígua. Posição de poder: o grau de influência, autoridade que um líder tem sobre variáveis como recompensas e punições e sobre seus subordinados (FIEDLER, 1967 *apud* POLICARPO, 2016, p.128).

Desse modo, o estilo de liderança apropriado para cada situação será aquele determinado pelas necessidades que o indivíduo espera satisfazer. Outra teoria situacional desenvolvida por meio de pesquisa foi o modelo caminho-meta de House (1977). O autor buscou compreender o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado, levando em consideração a capacidade do líder em esclarecer o caminho para o liderado de modo que ele pudesse alcançar uma meta ou resultado desejado. “A tarefa do líder consistia em realizar um diagnóstico do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurariam que os subordinados estivessem motivados ao extremo para conseguir alcançar os objetivos organizacionais” (HOUSE, 1977 *apud* POLICARPO, 2016, p.50). A teoria de Hersey e Blanchard também foi bastante influente, pois ressaltou a importância dos seguidores no ambiente organizacional. Esse modelo afirmava que a liderança bem-sucedida era aquela adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto, tendo em vista o nível de prontidão dos seguidores em executar suas tarefas (JUDGE, 2010 et al., *apud* POLICARPO, 2016, p.51). De modo geral, as teorias situacionais defendem que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação; elas buscam identificar os fatores situacionais

eficazes em cada ambiente organizacional. A teoria situacional leva em consideração a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente.

A perspectiva situacional ou contingencial defende que não existem traços ou comportamentos que definem a liderança. A essência desse modelo está na ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado para a situação. Os fatores situacionais mais utilizados para descrever a situação são:

A personalidade; os valores, a experiência e as expectativas do líder. A maturidade; a responsabilidade, a personalidade e as expectativas dos subordinados. As exigências e o grau de estruturação da tarefa; a cultura e as políticas organizacionais; as condições ambientais; turbulência do ambiente externo, pressão do tempo e as expectativas dos superiores hierárquicos (PECI, 2013).

Nessa perspectiva, o líder deve adequar suas práticas e modelo de liderança levando em consideração todos esses elementos, pois eles são essenciais para distinguir um modelo de liderança eficaz. Tendo em vista todos esses fatores, os pesquisadores ficaram convencidos de que finalmente a fonte da eficácia do líder havia sido encontrada, e por essa razão, houve um expressivo crescimento de teorias contingenciais (SETERS; FIELD, 1990 *apud* DIAS, 2014). “Os comportamentos de liderança em todas as suas facetas são processos distintos, mas não são mutuamente excludentes” (BASS, 1985 *apud* POLICARPO, 2016, p.66). Ou seja, o mesmo líder pode assumir diferentes comportamentos em diferentes momentos e situações. Vale ressaltar que alguns líderes podem utilizar todos os estilos em momentos e contextos diferentes. O melhor líder é aquele que consegue adaptar seu estilo à situação, que não tem um comportamento pré-definido, que desenvolve sua liderança conforme as demandas situacionais (AUBERT, 1991 *apud* POLICARPO, 2016).

Na liderança múltipla, ou seja, quando o mesmo líder utiliza todos os estilos de liderança em diferentes momentos e situações, as equipes se beneficiam, pois, o papel de comando muda dentro do grupo conforme a necessidade vigente. O líder deve possuir a capacidade de adaptar-se à organização, dar impulso aos seus liderados para que desempenhem suas funções e se mantenham coesos dentro do grupo (KATZENBACH; SMITH, 2001, p.81 *apud* PONTES, 2008). Dentre todas as atribuições, o líder deve interagir com ideias, estímulos, discussões, saber argumentar e ouvir seus liderados. Cabe ao líder incentivar os membros dos grupos que participam menos, e cuidar para que aqueles mais participativos não excedam os limites. Desse modo o gestor consegue criar um clima propício no qual os membros se sentem à vontade para se expressar com sinceridade, expondo seus pontos de vista e sugestões (MAX

DE PREE 1989, p.72 *apud* PONTES, 2008). É de suma importância que o líder se utilize do consenso para decidir o que é melhor para o grupo.

A defesa de apenas um estilo de liderança como sendo o mais adequado não é apropriado, pois existem inúmeras razões que pode levar o líder a agir de maneira diferente em cada situação. O líder deve levar em consideração a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução (PONTES, 2008).

3.3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

A partir das pesquisas atuais discutidas até aqui, pudemos perceber que as organizações vêm buscando novos conceitos de líder e novos perfis de indivíduos que possuam a capacidade de liderar. Há uma demanda por gestores flexíveis, competentes e comprometidos com o que fazem, com capacidade para influenciar sem manipular, com uma flexibilidade moderada, pessoas que se adaptem rapidamente a situações diversas, e que não se deslumbrem com o poder hierárquico (HERSEY, 2005 *apud* POLIDÓRIO, 2006). Busca-se ainda gestores que saibam conviver com as diferenças, que consigam administrar os conflitos organizacionais e estabelecer uma relação de confiança com os seus colaboradores, alcançando os objetivos individuais e organizacionais. Indivíduos com um diferencial competitivo, com capacidade de transferir conhecimentos, além de solucionar problemas de forma criativa e inovadora, pois um bom líder investe tempo e energia no futuro da organização e, principalmente, no de seus liderados. Ele faz isso, transmitindo-lhes poder para resolver problemas, capacitando-os para exercerem todo o seu potencial. Um líder coerente não consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas, pois a liderança é um jogo de mão dupla, no qual existe confiança mútua e todos compartilham de um objetivo comum, satisfazendo as necessidades dos líderes, dos liderados e da organização.

Essas características e práticas de liderança exigidas pelas organizações podem ser aprendidas ou aperfeiçoadas. Para isso, o indivíduo precisa trilhar um longo caminho e possuir uma vontade constante de aperfeiçoamento profissional. “As escolas tradicionais como Harvard, Stanford e Chicago não ensinam liderança” (PETERS, 1989 *apud* PONTES, 2008). Entretanto, o sucesso dos empreendimentos depende 99% da capacidade de liderança e apenas 1% de todo o resto que é ensinado nas escolas tradicionais, como afirma o autor. Durante muito tempo, as empresas se preocuparam em valorizar o treinamento operacional, com o intuito de reduzir os erros e custos de produção. Recentemente, têm passado a se preocupar com a

capacitação do corpo gerencial. Todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de serem simples executores de tarefas para serem sujeitos da ação, isto é, passando de sujeitos passivos para ativos (VOLPATO, 1998 *apud* PONTES, 2008). Para que isso aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa.

As empresas que descobrirem o segredo de como desenvolver e manter times eficazes sem que os supervisores fiquem desmotivados, e provendo os recursos necessários a excelência do serviço, estarão melhores preparadas para enfrentar as constantes mudanças que continuarão a vir (LAGO, 2011 *apud* GOMES; RODRIGUES, 2017, p.7).

O gestor precisa identificar as necessidades e os anseios de cada colaborador a fim de mantê-los motivados e com alta produtividade. “O ser humano necessita de estima para que ele possa se autovalorizar, reconhecer seu potencial e poder motivar outros indivíduos” (NUNES, 2008 *apud* GOMES; RODRIGUES, 2017, p.7). Todas as definições de liderança possuem uma característica em comum: concordam que liderar é influenciar as pessoas para desenvolverem algum objetivo, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder. O Secretário Executivo como um profissional que circula por esses dois níveis, num momento sendo líder, e em outro, liderado, precisa buscar desenvolver ou aperfeiçoar essas aptidões exigidas pelas grandes empresas. Assim, pode desenvolver um diferencial competitivo para exercer com excelência o seu ofício.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou-se de metodologia qualitativa. De acordo com Creswell (2016, p.26), “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. É uma pesquisa interpretativa na qual o investigador se envolve em uma experiência intensiva com os participantes.

A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação. (CRESWELL, 2016, p.206).

Creswell (2016, p.212) ressalta que os passos da coleta de dados incluem “o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta ou entrevistas semiestruturadas, documentos e materiais visuais, assim como o estabelecimento do protocolo para o registro das informações”. Os dados coletados serão descritivos, o material obtido neste trabalho consistirá em descrições de pessoas, situações e fatos, incluirá também transcrições de entrevistas e de depoimentos. A pesquisa qualitativa tem como característica principal a percepção que o pesquisador e o pesquisado têm em relação ao mundo e o contexto em que estão inseridos. Essa abordagem leva em consideração os valores, as crenças e os conceitos dos entrevistados, pois constrói o conhecimento através da percepção, da análise e da observação.

A “pesquisa qualitativa é especialmente válida em situações em que se evidencia a importância de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que encerram” (RICHARDSON, 1999, p.102 *apud* AUGUSTO et al 2011, p.4). O autor destaca que o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas de um grupo e sim no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas.

Para dar vida a esta pesquisa, contei com a ajuda de dois estudantes do curso de Secretariado Executivo, ambos com particularidades e vivências diferentes. Roberta nasceu em Minas Gerais, na cidade de Várzea da Palma, e aos 20 anos se mudou para Aracaju; aos 25 casou-se, e aos 30, cursava o 6º período de Secretariado Executivo. Durante as entrevistas, relatou-me que adorava viajar para visitar seus familiares e amigos; a ideia de conhecer lugares

novos também lhe era muito agradável. Em seu tempo livre, gostava de assistir filmes de romance, ficção, ação e suspense. Era eclética e também não dispensava a companhia da família ou de um bom livro. Em sala de aula estava sempre atenta a tudo que lhe era proposto, sendo uma aluna participativa e disciplinada. Roberta trabalhava em um órgão público que se localizava no bairro Inácio Barbosa, onde diariamente chegava uns 20 minutos antes do horário. Atuou em um setor que trabalhava com arrecadação de tributos, assuntos relacionados a CPF e CNPJ e declaração de impostos. O setor contava com aproximadamente 30 funcionários, divididos em cargos de Analista, Técnico administrativo e Auditores Fiscais. O ambiente era dividido em 6 salas médias, dentre elas a sala do chefe e a secretaria, local no qual a então estagiária de Secretariado Executivo exercia suas funções. Cada funcionário tinha à sua disposição um computador, com apenas duas impressoras em todo o setor.

Já Saulo tinha um estilo mais “descolado”: cabelos cheios e soltos, levemente ondulados, e barba por fazer. Nascido em Aracaju, aos 24 anos ainda morava com os pais; Entre 2012 e 2014 cursou Filosofia, porém desistiu logo no início, alegando que o curso exigia muita citação e pouca escrita pessoal. Saulo queria extravasar suas ideias; no entanto, o curso de Filosofia não conseguia suprir suas expectativas. Amante da escrita, sua predileção era por textos que lhe permitissem transparecer sua personalidade. Confessou que escrevia sobre tudo, porém, com um jeito divertido. À época da pesquisa, cursava o 6º período em Secretariado Executivo. Pela manhã, acordava cedo para ir ao estágio em um órgão público localizado no centro da cidade e no período da tarde costumava assistir a filmes dramáticos e ler livros como “A arte da Guerra, O príncipe, Do amor, As Crônicas das Trevas Antigas, e Sr. Ardiloso Cortês”. O estudante trabalhava em um setor que era dividido em duas salas, uma sala de arquivo e a sala da diretoria. O setor contava com a ajuda de 5 funcionários da área de Administração, Direito e Serviço Social, além de dois estagiários, sendo um estudante de Economia e outro de Secretariado Executivo. Estava no seu sexto mês de trabalho, tendo ingressado no setor a partir de uma vaga ofertada no sistema interno da UFS, o SIGAA. O ambiente era composto por salas que possuíam muitas janelas, o que permitia a entrada de luz solar, porém costumavam ficar fechadas por conta do ar condicionado. Cada funcionário usufruía de um computador e não lhe faltavam materiais inerentes ao trabalho.

4.1 PRÁTICAS E PERFIS DE LIDERANÇA NO CAMPO DE ATUAÇÃO DE GRADUANDOS EM SECRETARIADO EXECUTIVO

4.1.1 ESTILO X PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Após entrevista com Roberta², foi possível constatar que o seu gestor apresentava um perfil que mais se assemelhava com o estilo de liderança autocrático. A estudante afirmou que seu gestor costumava delegar funções sem consultar o grupo, que centralizava todo poder decisório. Uma prática exercida pelo seu gestor chamou a atenção de Roberta: ele costumava beneficiar alguns colegas de trabalho a partir do elo de amizade, ou seja, esses funcionários desfrutavam de algumas regalias, como por exemplo, chegar um pouco mais tarde no ambiente de trabalho sem ser chamado atenção. Tal prática não se encaixava no perfil de um líder, ainda que autocrático:

Eu não vi uma postura de liderança, pelo ao contrário, uma postura de chefe [...] acho que às vezes ele deveria ser justo com todos, e não é. Às vezes alguns são favorecidos devido a amizades de longas datas [...] em vez de delegar o que cada um tem a fazer ele poderia se reunir com a equipe e ouvir o lado de cada um para determinadas demandas, e não simplesmente impor o que cada um deve fazer. (ROBERTA, ENTREVISTA, 15/12/2017; 19/05/2018).

Tanto o hábito de favorecer antigos amigos, como o de delegar tarefas sem consultar o grupo, resultou em um clima organizacional sem harmonia, pois alguns não confiavam nas práticas do gestor de Roberta. Isso refletia na produtividade, pois a relação com a liderança influenciava o modo como as atividades eram feitas e quando seriam realizadas. Apesar de seu relato, Roberta tinha uma relação saudável com o seu chefe, suas práticas não refletiam de forma negativa em seu trabalho; entretanto, ela afirmou que a relação dele com os seus colegas de trabalho era bem diferente, pois ele só mantinha um bom relacionamento com aqueles que lhe eram mais próximos.

Eu estava lá como estagiária, tudo para mim era novo, estava lá para aprender, então esse fato de ele sempre estar me apoiando e ter essa paciência de ensinar quando eu não sabia fazer, para mim sempre foi algo muito positivo. [...] gostava de trabalhar lá, me sentia bem, não tinha nenhum problema quanto a tirar dúvidas ou não saber fazer alguma coisa [...] mas em relação aos meus colegas, devido a acontecimentos que eu observo, pela conversa com alguns, acredito que com eles sim, [a relação interpessoal com o chefe influenciava de forma negativa a produtividade de alguns de seus colegas no ambiente organizacional] principalmente, por o chefe ter proximidade mais com alguns do que com os outros, isso acaba gerando privilégios como faltas ao trabalho, ou atrasos (ROBERTA, ENTREVISTA, 19/05/2018).

²Todos os nomes próprios usados neste trabalho são pseudônimos.

Roberta gostava do ambiente em que estagiava e isso fazia com que ela se sentisse motivada para desenvolver suas atividades com mais eficácia. Porém, descreve que o mesmo não acontecia com seus colegas de trabalho, visto que alguns não estavam satisfeitos com a liderança atual. O gestor de Roberta se utilizava do seu poder legitimado, ou seja, do poder decorrente da posição ou cargo hierárquico, para seu próprio bem e em preferências que comprometiam o desempenho da organização como um todo.

No campo de atuação de Saulo encontrei uma situação diferente: um modelo mais parecido com o estilo de liderança *laissez-faire*. Entretanto, não poderia dizer que ela se encaixava totalmente nesse estilo de liderança porque apresentava algumas práticas que não eram condizentes com o estilo *laissez-faire*. Devido à sua falta de conhecimento sobre o desempenho das funções, a diretora outorgava poder de decisão aos seus subordinados, porém não era exatamente por confiar no trabalho deles:

Ela deixa que todo mundo faça e vai embora. Acho que deixa a gente em paz, mas deixa a gente sem saber o que fazer, também. No final das contas, a gente é que tem que tomar as decisões importantes porque ela não sabe tomar as decisões importantes. [...] então, ela é boa porque deixa as pessoas fazerem, mas, é ruim porque, se depender dela, não acontece nada, e deveria depender dela os acontecimentos. (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017).

Confiança é uma característica que deve permear a relação entre líder e liderado, porque o desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, e ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos (SHEN; CHEN, 2007 *apud* DIAS, 2014). Numa relação assim, o subordinado se sente motivado para desempenhar suas funções com o máximo de qualidade e o líder, por sua vez, acaba ganhando poder de influência voluntária sobre o liderado. Ou seja, o liderado executa a função não exatamente pelo poder hierárquico do seu líder, mas sim porque o admira, aprecia seu trabalho. Saulo afirmou que sua chefe não tinha poder de influência sobre os subordinados, pois eles não acreditavam em seu trabalho e sabiam que ela estava naquela empresa porque alguém lhe havia designado àquele cargo por elo de amizade e não por competência. Afinal de contas, a função que ela exercia exigia conhecimentos e habilidades além daquelas que ela tinha domínio como advogada:

Ela foi uma chefe que entrou sem saber o que fazer no cargo e deixou que o pessoal que já trabalhava lá tomasse conta, ela só assina no final, não sabe o que acontece, só acompanha e assina no final. [...] acredito que a chefe, diretora do setor, confia nas assessoras técnicas que ela tem, a financeira, as administradoras, a assessora de projetos. Porque ela entende que o conhecimento técnico que esses funcionários têm é autossuficiente para que essas pessoas possam desempenhar suas atividades (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017; 21/05/ 2018).

Mesmo no estilo de liderança *laissez-faire* existe uma relação de confiança entre os subordinados e o líder. No entanto, o trecho da entrevista anterior nos revela como a chefe permitia que os seus subordinados continuassem fazendo tudo inerente às suas funções, não exatamente porque acreditava na capacidade técnica destes profissionais, mas também por não buscar conhecer, aprender como realizar suas atribuições. Enquanto a confiança de fato é um elemento essencial na relação entre chefe e subordinado, a líder de Saulo “confiava” porque lhe era conveniente; já o líder de Roberta aparentava exercer essa prática de forma genuína, ao menos no que dizia respeito a suas atitudes com a própria estagiária. Quando perguntei a Roberta se ela se sentia confortável para conversar e sugerir mudanças ao seu chefe e se ele acatava suas sugestões, ela me respondeu o seguinte:

Sim, em conversar a respeito de possíveis faltas, ou de chegar atrasada, quanto a isso sempre tive uma relação muito aberta com ele, e quanto a sugerir mudanças também, já teve casos de sugerir alguma mudança de planilha, por exemplo, quanto ao acompanhamento de férias dos funcionários e ele é aberto para ouvir a minha ideia, então sim, em qualquer aspecto eu me sinto confortável para conversar com ele [...] [Quanto às sugestões, ele] não exatamente acata, dependendo, como essa [situação] específica que citei, ele falou “tá, vou analisar, ver se realmente é válido”, e acabou que ele percebeu que seria melhor a gente fazer um acompanhamento, mas de outras vezes não exatamente acata, [...] mas acho que o simples fato de ele se dispor a me ouvir já é bastante favorável (ROBERTA, ENTREVISTA, 15/02/2017).

A estagiária sentia-se satisfeita por ser ouvida e por ter visto seu líder colocando em prática as suas sugestões inerentes ao trabalho. Robbins (2005 *apud* DIAS, 2014) afirma que, à medida que cresce a importância de uma equipe na organização, também aumenta a importância do papel do líder que orienta essa equipe. Em outras palavras: o líder ganha mais poder de influência quando demonstra para os seus subordinados que o seu trabalho é importante e valorizado. Roberta se sentia valorizada por seu gestor; durante a entrevista, ela afirmou isso por diversas vezes, mostrando também a sua satisfação por trabalhar com um líder com esse perfil. Questionei-a quanto ao modelo de liderança que ela considerava ideal para o ambiente em que atuava como estagiária:

[...] por se tratar de uma empresa pública, eu acho que às vezes [com] um chefe autocrático as coisas se encaminham melhor. Acredito que seja pelo fato do setor público ter essa visão de que as coisas não funcionam, de que é muito burocrático. Os funcionários, por serem concursados e terem emprego garantido, não se empenham para resolver os problemas, ou demoram; [com] o líder autocrático, com um pulso mais firme, as coisas se encaminhariam melhor (ROBERTA, ENTREVISTA, 19/05/2018).

Roberta via a organização onde trabalhava como necessitada de ordem, disciplina, de alguém com pulso firme para liderar pessoas e fazer com que se gerassem resultados, o que ao

seu olhar não seria atendido por outros perfis de líder. No entanto, o que define a eficácia da liderança não é somente o estilo adotado pelo gestor, mas também o ambiente de trabalho e o perfil dos liderados, o que engloba vários elementos como por exemplo a maturidade e grau de formação da equipe. Embora afirme que a liderança autocrática é a melhor escolha para uma organização pública, Roberta tem um discurso bem avesso ao autocrático quando trata da negociação de tarefas com o gestor:

Em vez de delegar o que cada um tem que fazer, ele poderia se reunir com a equipe e ouvir o lado de cada um para determinadas demandas, e não simplesmente impor o que cada um deve fazer. Isso influencia a equipe em si, no modo como a equipe trabalha, nos relacionamentos interpessoais, o tipo de líder influencia basicamente nisso. [...] para alguns isso é positivo, já para outro tipo de funcionário é relativo, isso depende muito do funcionário em si (ROBERTA, ENTREVISTA, 19/05/2018).

Em termos de negociação, Roberta afirmou que o chefe deveria apresentar práticas democráticas, ouvindo os subordinados antes de delegar funções, nas práticas do gestor especificamente com os seus colegas de trabalho. Tal como dito anteriormente, ela se sentia confortável para sugerir mudanças e comunicar sobre possíveis faltas. Mas também acreditava que o estilo de liderança autocrática, o qual acreditava ser o do seu gestor, poderia funcionar para muitos ali. Diferentemente dessa liderança autocrática, o estilo de liderança *laissez-faire* tem ênfase no liderado: o líder dá total liberdade para que seus funcionários tomem decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. Esse líder parte do pressuposto de que os colaboradores são aptos para desenvolver suas tarefas, e de que não há necessidade de um acompanhamento constante. Saulo afirmou que sua chefe não acompanhava de perto o trabalho dos seus subordinados, e explicou as razões:

[...] ela é uma pessoa de Direito, ela é advogada, então ela está como advogada em um setor de projeto de assessoria e planejamento, ou seja, ela não entende do que se faz ali. E ela como uma advogada quer trabalhar com advocacia, porque ela mesma falou que não tinha interesse em aprender essa parte que não é dela, ela quer ser só advogada, ela já falou isso claramente (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Além de não parecer ter o conhecimento necessário para desenvolver eficientemente suas funções, essa gestora parecia também não ter interesse em aprender algo a respeito, visto que sua área era outra. Essa postura refletia para os funcionários uma visão negativa sobre sua a líder: de acordo com o estudante, isso acabou influenciando o clima organizacional, o relacionamento interpessoal, a motivação e o desempenho dos liderados. A diretora apresentava tais características porque se sentia muito confortável no cargo que atuava, não havia uma pressão hierárquica cobrando resultados – em suma, ela não tinha a quem dar

satisfação. Segundo Saulo, os subordinados desenvolviam suas funções e acatavam as ordens da diretora sem questionamentos; no entanto, havia um clima de insatisfação quanto às suas práticas de liderança. Os funcionários ficavam inclusive sobrecarregados porque eram obrigados a desempenhar atividades que cabiam ao ofício da gestora:

A funcionária formada em Economia faz um serviço que não é dela, que na verdade é da diretora, mas que a diretora não faz porque não sabe fazer [...] minha opinião sobre a chefe é muito baseada na opinião deles [...] A visão que eles me passam é que ela não tem conhecimento dos processos. Bianca é assessora técnica financeira, e programação é uma coisa muito importante lá, a gente faz para todos os setores, então se a Bianca não vai, simplesmente o setor não anda, e a responsabilidade do setor andar era da diretora e não da Bianca [...] é ruim o fato dela não estar dando apoio [a diretora], fazendo o trabalho que ela deveria fazer, isso sobrecarrega os funcionários e transmite uma responsabilidade que é dela para os outros (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017; 21/ 05/ 2018).

Faltaram aqui práticas de liderança tais como dedicação e apoio. A diretora como líder não deveria ter deixado a ausência de Bianca atrapalhar tanto a rotina da organização. Um líder não deve sobrecarregar seus liderados, muito menos deixar que a produção ou execução de tarefas seja prejudicada pela ausência do funcionário. Segundo Saulo, a diretora também se utilizava do seu poder para não cumprir suas obrigações até na hora de representar a empresa frente a outras organizações:

Normalmente quando tem reuniões importantes ela costuma não querer ir, e ela como diretora deveria ir. Inclusive, uma vez, na secretaria da fazenda, houve algum problema com algum processo, pagamento; era para pagar um valor e foi pago outro. Ela não quis ir e mandou a assessora técnica financeira, ela tinha o conhecimento, mas ela não tinha a moral, digamos assim, para falar com o pessoal da secretaria da fazenda – nas palavras dela, ela era só uma “empregadinha”. Embora seja ela que faça, ela não era a última responsável por isso, ela segue as ordens que em tese a diretora estaria dando. Resolveu que a assessora foi para a reunião junto com o pessoal, o pessoal falou mal para caramba, ela não tinha como responder, aí foram falar com a diretora, ela foi obrigada a responder (SAULO, ENTREVISTA, 21/ 05/ 2018).

Saulo afirmou também que os funcionários se incomodavam com as práticas da gestora; entretanto, isso nunca foi relatado para ela. O órgão no qual Saulo trabalhava era formado por funcionários com cargos de confiança, ou seja, cargos comissionados assim como o da chefe. Porém, ela tinha total autonomia e poder para demiti-los a qualquer momento, o que explica o porquê de os subordinados não conversarem com a gestora sobre algumas insatisfações. Tendo em vista todas essas questões, Saulo ressaltou a importância das habilidades e dos atributos que, para ele, um verdadeiro líder deveria ter:

Acredito que liderança é uma capacidade de motivar, acho que isso vem de uma maneira de agir, se comunicar, de ação [...] entendo que o líder é uma

pessoa que sabe humanizar o processo, ele sabe que você tem que bater uma meta de mil reais, mas entende que você tem problemas pessoais e que podem te impedir ou facilitar que você chegue nesses mil reais, então é habilidade de um líder saber conversar com o funcionário e entender suas habilidades específicas e potencializar essas características. É função do líder é saber o local onde as funções dos seus funcionários podem ser potencializadas; se ele não souber identificar, ele pode estudar como fazer isso, essa habilidade de liderança, se não for nata, ele pode estudar para aprender (ENTREVISTA, 17/12/2017).

O participante sentia falta de algumas práticas de liderança, como a capacidade de motivar os liderados, a empatia, a boa comunicação e a habilidade de potencializar pontos fortes e minimizar os pontos fracos dos subordinados. O desempenho dos liderados está totalmente ligado à postura que o líder assume perante eles. Perguntei a Saulo se no ambiente em que estagiava existia alguém que apresentava alguma prática de liderança, alguém que ele admirava:

A Laura é a funcionária mais antiga da casa, faz 30 ou 40 anos que ela trabalha na administração pública. Laura sabe mandar, sabe dizer o que é necessário para que a ordem seja entendida – diferente da diretora, que só sabe dizer o que precisa ser feito, não sabe estimular a pessoa a fazer aquilo. O lema da Laura é se colocar no lugar do próximo, então ela nunca vai chegar para você de um jeito que ela não quisesse que um chefe chegasse para ela. Laura sempre tenta conversar e entender o que está acontecendo, não chega mandando, chega perguntando e depois ela diz a ordem que gostaria que fosse cumprida. Acho que isso é que é saber mandar, é você não se aproveitar da hierarquia, saber descer um pouco para se nivelar ao funcionário e depois conseguir que ele faça o que você quer (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Um líder deve saber influenciar, usar o seu poder de referência para conseguir com que seus liderados executem suas ordens de modo voluntário, por admirar e confiar em seu líder. Laura conseguia extrair o melhor dos liderados, fazendo com que eles caminhassem junto com ela em prol dos objetivos organizacionais, bem diferente da diretora que conseguia que as ordens fossem cumpridas por meio do poder hierárquico. Saulo ressaltou uma prática utilizada por Laura, uma de suas colegas de trabalho, ela conseguia ser mais empática e humana com os subordinados, preocupando-se com o bem-estar de cada um deles antes de impor alguma tarefa. Saulo afirmou que Laura conseguia que a ordem fosse cumprida não apenas pelo dever, mas também pelo respeito e carinho que ela conseguia estabelecer com os funcionários, enfatizando mais uma vez a importância da empatia e do relacionamento interpessoal. Os indivíduos sentem mais prazer e satisfação em trabalhar para alguém que lute em prol dos seus objetivos e aspirações, e a diretora não apresentava tal perfil. Ela não demonstrava se importar com seus liderados, pois não buscava construir relações de confiança, respeito e admiração:

A diretora gosta muito de mandar sem entender o outro, entende do processo que isso tem que ser feito porque está no regimento, mas ela não entende que o regimento é um conjunto de normas que tem que ser interpretadas e adequadas para o operacional. O processo tem que ser seguido e tem que ser feito. Tem sentimentos, tem vontades, tem dias bons e dias ruins, o líder deveria ser mais empático e se preocupar com o outro (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017).

A falta de empatia da diretora também deixava Saulo insatisfeito, afinal, quando o líder adota uma postura diferente, valorizando e levando em consideração o bem-estar do funcionário, cria-se um elo de confiança entre líder/liderado, assim como acontecia na relação entre Roberta e seu gestor. Isso porque “os trabalhadores são essenciais para a manutenção da performance e sucesso organizacional e, conseqüentemente, seu bem-estar e motivação são determinantes deste desempenho” (GOMES; BORBA, 2011 *apud* CERVO, 2016, p.20). O líder precisa saber ouvir e estar sempre apto para dar o suporte que o liderado necessitar; por sua vez, o liderado retribui contribuindo de forma significativa e valorosa para a organização. Quando questionada quanto à sua percepção sobre o seu gestor, Roberta respondeu:

Ele é de certa forma exigente, mas quando ele percebe que eu tenho alguma dificuldade ou quando é alguma tarefa nova, ele se senta comigo e me mostra o que fazer. Quanto a isso não há nenhuma dificuldade, ele sempre está por perto para me orientar [...] acho que por ele ter outra especialidade, ele se torne mais humano. Ele é médico, obstetra, percebia esse lado humano dele quando sempre me perguntava se estava tudo bem, ou quando me perguntava se estava precisando de alguma coisa. Precisei fazer uma cirurgia e fiquei afastada por 20 dias e ele ficava o tempo todo preocupado, perguntava se estava tudo bem e se eu iria precisar de mais dias em casa (ROBERTA, ENTREVISTA, 15/12/2017; 19/05/2018).

A partir das falas de Saulo e Roberta, foi possível perceber o quão importante era que o líder exercitasse a empatia. A falta dessa prática gera insatisfação, afetando diretamente o desempenho e motivação dos liderados. O líder empático é otimista, entusiasmado, comunica-se bem, fixa metas as quais as pessoas se sentem estimuladas para seguir, desenvolve o potencial das pessoas e demonstra confiança no seu desempenho (CAVALCANTI, 2006 *apud* BENEVIDES, 2010). No recorte abaixo, Saulo relata como as práticas da diretora afetavam o desempenho de suas tarefas:

O meu [trabalho] *é mais de boas* porque eu só faço as questões que ninguém quer fazer, lido com o arquivo, faço protocolo, preencho sistema, esse tipo de coisa. As decisões de classificação orçamentária, criação de convênio, criação de contrato, e os contratos das prefeituras ficam tudo com os outros setores. Para mim é de boa, mas para o pessoal que fica com essa parte ficam um tanto quanto perdidos, desesperados [...] De vez em quando falta informação, como secretário do setor imagino que minha função principal seria tomar conhecimento dos processos e interagir com o público. Na verdade, eu não sei nada, não tenho informação de nada, fico como um robzinho que só direciona. [...] acho que ela entende que minha função lá é

dar um apoio, é fazer as coisas que são chatas como tirar *Xerox* dos documentos, lidar com o protocolo [...] sinto que faço graduação em *Office boy* (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017).

Saulo ressaltou que o trabalho dele não era tão prejudicado comparado ao dos seus colegas, porém acreditava que suas atividades não eram valorizadas como deveriam, visto que até para realizar uma simples tarefa atendimento ao cliente ele se via perdido por não possuir informações suficientes. Por não dispor de ferramentas para exercer com qualidade e eficiência o seu trabalho, como por exemplo, informação sobre todas as suas atividades, sentia sua operacionalidade e desempenho profissional prejudicados, assim como demonstra o recorte abaixo:

A gente precisava de um documento que estava no armário da assessora de projeto, mas esse armário é ela mesma que organiza [assessora] Eu organizo o arquivo geral [...] A diretora chegou e me pediu para pegar um documento que ficava no arquivo da Ruth [assessora] não sabia mexer mas fui lá [...] fiquei procurando um tempão até que a diretora se encaminhou até o armário, a gente estava procurando o edital do licenciamento, vi um que tinha esse nome mas quando abri não era nada disso por isso que não levei. Ane ficou reclamando querendo saber desse documento até que foi lá e mexeu no armário e viu esse que eu também já havia encontrado, disse “está aqui Saulo, como é que você não viu?” pegou o documento e saiu reclamando (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Após acreditar ter encontrado o documento, a diretora retornou para a sua sala. Chegando lá, percebeu que não estava em posse do que realmente estava procurando; segundo Saulo, ela retornou ao lugar em que ele estava e chamou sua atenção para o erro cometido, e em nenhum momento lembrou que foi ela mesma que havia pego aquele documento acreditando ser o correto. A líder tirou suas próprias conclusões ao acreditar que havia encontrado o documento correto, mas depois constatou que havia cometido um erro e ao invés de se desculpar com o subordinado, ela o repreendeu. Lembrando que o profissional não tinha livre acesso ao armário, ele pertencia a outra colega de trabalho e somente ela tinha autorização para utiliza-lo. Isso dificultou a busca, pois o funcionário precisava de um tempo maior para encontrar o documento. Saulo relatou como se sentiu após o ocorrido:

De certa forma já esperava essa reação, ela não é uma pessoa que está lá tão interessada [...] senti tomando bronca desnecessária, “injustiçado” talvez seja a palavra correta para a situação [...] o que eu fiquei mais perplexo foi que depois de ter percebido que ela também tinha errado, continuou me dando bronca [...] depois desse fato eu tento ter mais atenção, naquele caso não era tarefa minha lidar com aquele documento porque eu não tinha acesso àquele armário, mas agora faço algo que não gosto de fazer que é estar de ouvido no trabalho dos outros (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

O secretário executivo serve de elo entre líder e liderados; para desenvolver com qualidade suas atividades, ele necessita conhecer e filtrar todo tipo de informação que seja relevante para o bom desenvolvimento de suas funções. No trecho anterior, Saulo mostrou-se insatisfeito não só com a falta de informação, mas também com a falta de empatia da diretora. Esse tipo de atitude o desmotivava no ambiente profissional, tanto ao ponto de ele acreditar que seu trabalho era visto pela chefia como uma função que qualquer terceirizado poderia exercer; ele não se sentia valorizado, reconhecido. A falta de informação e do acompanhamento direto de tudo que acontecia dentro da empresa o forçou a criar novos artifícios para conseguir desenvolver de forma eficaz suas atividades.

Sou secretário mas o pessoal não gosta muito de passar as coisas para mim, tem reunião e ninguém me avisa, processos andam e ninguém me avisa, então, só lembram de mim quando precisam de alguma coisa e daí infelizmente eu tenho que ficar de ouvido na conversa dos outros, ficar vendo o que as pessoas fazem para ter conhecimento de como estão e onde estão as coisas porque ninguém me diz o que está acontecendo, para poder responder sobre coisas que eles não me deram conhecimento para saber, mas assim eu consigo responder (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Mesmo desenvolvendo funções “robóticas” como afirmou o próprio Saulo, ele não tinha o apoio necessário da líder para desempenhá-las com mais eficácia; o estudante se preocupou em manter a qualidade do seu trabalho, sendo útil sempre que solicitado, mesmo que para isso ele precisasse “ficar de ouvido” nas conversas entre seus colegas. Se tivesse acesso a todas as informações inerentes ao desempenho de suas funções, Saulo não necessitaria ficar prestando atenção em tudo que era conversado, e a líder deve estar atenta a esse fluxo de informações. É responsabilidade do líder estimular e desenvolver ambientes de trabalho positivos e éticos para que os profissionais se sintam respeitados em todas as suas dimensões (REGO, 2009 *apud* CERVO, 2016, p.21). O processo de liderança é “caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado” (BURN, 1978 *apud* BENEVIDES, 2010, p.19). O relato de Saulo indica que a líder não apresentava tal prática, deixando seus subordinados desmotivados, desvalorizados e sobrecarregados.

Imagino por uma questão de postura que ela vê as funções como uma coisa muito específica. Por exemplo, atualmente a gente está procurando estagiário para a área de Direito, em um setor que não trabalha com Direito [...] a pessoa que fez as entrevistas quando foi falar das funções, um dos candidatos perguntou “é meio que um trabalho de office boy, não é?”. Ela pegar um estagiário de Direito do 4º a 5º período para ser office boy? [...] é a área dela, ela é advogada e daí ela contrata estagiário para office boy? Imagina o resto o que é que ela pensa (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Em entrevista, Saulo afirmou que acreditava que esse descaso e falta de empatia da sua gestora independia de posição hierárquica, função ou área de atuação, visto que até com os estudantes de Direito que eram da mesma área de formação dela, apresentava a mesma desvalorização profissional. A gestora não estava preocupada com a competência técnica e profissional desses estagiários, para ela todos estavam aptos para exercer as funções de “*office boy*”. De acordo com o estudante de secretariado executivo, exercer tais funções não eram do ofício dos estudantes de direito. Entretanto, enquanto estagiários, quase todas as profissões passam por vivências semelhantes, pois, os estagiários estão naquele ambiente para aprender atividades além daquelas estabelecidas pela sua profissão.

4.1.2 O PAPEL DA LIDERANÇA PARA UM PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O profissional de Secretariado Executivo lida de forma direta ou indireta com boa parte dos profissionais que atuam na empresa. Entretanto, de acordo com Saulo:

O secretário executivo especificamente é uma liderança que fica apagada, porque uma das bases do secretário é a assessoria; então, o secretário é naturalmente uma posição de segundo, não é a pessoa que está à linha de frente, não diz para os funcionários o que eles devem fazer, normalmente é a pessoa que analisa as características específicas que o gestor necessita para tomar as decisões do que vai ser feito, então normalmente o secretário é um assessor do líder que tem uma posição de liderança para os outros (SAULO, ENTREVISTA, 17/12/2017).

O secretário como assessor do gestor trabalha como elo entre o líder e os subordinados; tem a missão de transmitir as informações ditadas pelo chefe, como também de exercer sua liderança orientando os colegas no que diz respeito a algumas atividades inerentes ao seu trabalho. Entretanto, para Saulo, o profissional de Secretário Executivo possui pouco poder de intervenção, visto ser uma liderança de segundo plano, com a decisão final sempre cabendo ao gestor. No que diz respeito à sua percepção quanto ao seu estágio atual e nos demais que já atuou, ele disse o seguinte:

No meu trabalho acho que poderia estar fazendo mais, mas os locais que contratam estagiários não querem que a gente faça mais. Já fiz um PRODAP aqui na UFS e lá eu fazia esse trabalho de *office boy* de levar documentos, de ver protocolo, de pegar documento, responder e-mail, recepcionista, atender telefone [...] as empresas não dão abertura para secretariado, talvez a gente pudesse fazer mais, nos 2 estágios que fiz e no PRODAP, os trabalhos eram sempre nesse nível de ver documento de organizar arquivo de fazer um trabalho chato que ninguém quer fazer, de estar recepcionando (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Ao passo que achava que desenvolvia atividades que eram vistas pelas organizações como tarefas que ninguém queria fazer, como por exemplo, protocolar, arquivar e tirar cópias

de documentos, ele também acreditava que essas atividades tinham uma relação direta com o curso de Secretariado Executivo. Afirmou que não existia um elo entre os conteúdos estudados, que as abordagens das disciplinas eram realizadas de forma superficial, e ainda, que o conteúdo exposto não era suficiente para tornar o secretário Executivo um profissional indispensável na organização. De acordo com Saulo, seria interessante reformular a grade acadêmica, o que ajudaria a mudar a visão que as organizações têm deste profissional, bem como, também para que o secretário pudesse exercer com mais eficiência e qualidade suas funções, se tornando um diferencial dentre os demais colegas.

[...] quando a gente entra no curso aqui da UFS, principalmente pelas disciplinas iniciais, Administração, Sociologia das Organizações, Estatística, Economia [...] você imagina que vai trabalhar com relatório, com números [...] e quando você vai para a área de trabalho você não vê [...] as disciplinas não se conectam, a gente tem introdução à administração, mas quando a gente fala de Gestão Estratégica no sexto período, elas não têm nenhuma conexão [...] no final, as matérias não se acumularam para fazer um conhecimento, cada uma fez uma introdução solta de qualquer coisa e no final sobra para o aluno transformar aquilo em um conhecimento útil para a vida profissional (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

No ano de 2018, o curso de Secretariado Executivo entrou na fase final de reformulação de um novo Projeto Pedagógico, com novas disciplinas e ementas que devem sanar eventuais dificuldades relacionadas às percepções de Saulo. Embora faça as alegações acima, ele também mencionou em entrevista que, considerando as próprias disciplinas trabalhadas ao longo do curso de Secretariado Executivo, considerava que o profissional de Secretariado poderia fazer muito mais do que desempenhar as atividades que envolvessem um grau de liderança, diferentemente daquelas que sempre lhe eram solicitadas, como criar ofícios e memorandos. Era mais que isso que esperava encontrar no ambiente de trabalho e esse profissional poderia facilmente cumprir as tarefas solicitadas, mas também desempenhar outras que não fossem sequer esperadas pelo gestor. Uma atuação assim melhoraria, enfim, a visão que as empresas têm desse profissional, confiando-lhe funções que tenham natureza de tomada de decisão e liderança. No recorte abaixo, Saulo revela sua percepção quanto às empresas que contratam o estagiário de Secretariado Executivo:

As empresas não estão nem aí para o conhecimento que a gente tem, aqui por exemplo, a gente tem a disciplina de Redação empresarial 1 e 2, a gente passa 120h estudando redação mas lá no trabalho quem faz ofícios é a estagiária de economia porque ela chegou lá primeiro, ensinaram a ela e não querem ter o retrabalho de passar para mim, então pelo simples fato de já ter alguém que faça, eles não estão nem aí em saber em que o curso de Secretariado possa agregar. Eles recebem as ementas dos cursos então eles têm como saber o que os cursos fazem, se eles resolveram pegar de qualquer jeito, é uma questão deles, de descaso já desde a contratação (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Ele acreditava que essa desvalorização profissional aconteceria em qualquer ambiente em que fosse estagiário, visto que nas três experiências que teve, desenvolveu o mesmo tipo de atividades, que em suas próprias palavras eram “funções chatas que ninguém queria fazer”. Ressaltando mais uma vez que essa era uma questão de como essas organizações enxergavam este profissional e também de como o estudante de Secretariado Executivo se sentia desenvolvendo tais funções. Saulo demonstrou insatisfação desenvolvendo o trabalho que lhe foi imposto nas organizações em que estagiou, pois acreditava que poderia fazer muito mais daquilo que lhe era solicitado. Em suas experiências como estagiário, afirmou que procurou fazer mais, um trabalho com melhor qualidade, porém não teve oportunidade; percebeu que não tinha conhecimento nem oportunidade suficientes para oferecer um serviço diferente. Ele relatou ainda que não se sentia confortável para conversar com sua chefe, disse que nunca sugeriu uma mudança ou introduziu alguma ideia para melhorar o trabalho. Dito isso, perguntei se ele acreditava que essa sua postura influenciou de alguma forma sua relação com a líder e colegas de trabalho:

Hoje eu entendo um pouco que lidar com as pessoas no trabalho requer mais competência profissional, habilidades de conversação, apresentação pessoal de como você criar um ambiente onde possa interagir com as pessoas de modo confortável, eu não tenho isso. Não sou uma pessoa que gosta de falar, não interajo muito com as pessoas [...] tenho uma preocupação pessoal de não se sentir confortável em estar na presença do chefe porque acho que vou errar alguma coisa e isso vai ser ruim para mim [...] Como interajo menos, talvez eu crie uma barreira que eu não perceba [...] tenho um bom convívio com as pessoas, tento estar sempre conversando, dando ouvidos, mas eu não sou uma pessoa que inicia a conversa (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Saulo assumiu que sua relação interpessoal não era tão boa assim, e que sabia que esse seu jeito de lidar com as pessoas afetava de forma negativa o seu trabalho e a convivência com seus colegas. Ele teve tanto medo de se arriscar que não levou em consideração o fato de que isso o impedia de crescer como futuro profissional. No entanto, um profissional de secretariado executivo não deveria assumir tal postura, visto que faz parte de suas atribuições ser comunicativo, sugerir mudanças que melhorem o desempenho das suas atividades e zelar pelo bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho. Quando questionado se seria um bom líder, Saulo respondeu o seguinte:

Talvez, depende muito da pessoa que fosse liderada. Assim como a diretora, eu seria um líder bem *laissez-faire*, de deixar as pessoas trabalharem, não porque eu não queria trabalhar com elas, diferente da minha chefe, mas porque eu acho que a liberdade para fazer o seu próprio trabalho traz alguns pontos positivos como responsabilidade, administração do tempo. Todo profissional ao meu ver, precisa saber administrar suas próprias atividades, ou ele faz isso ou o chefe vai ter que fazer isso por ele. Muitas vezes quando o

chefe faz isso por ele, acontece de forma mais desagradável do que seria se ele fizesse por ele mesmo (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

O recorte da entrevista anterior nos remete aos dados apresentados na introdução deste trabalho, onde abordo algumas pesquisas as quais afirmam que as organizações necessitam de líderes capacitados e que a falta destes gera grande insatisfação por parte dos liderados. Além disso, essa insatisfação poderia ocasionar problemas sérios de saúde, como por exemplo doenças psicossomáticas. Saulo afirmou que os liderados precisariam ter uma certa liberdade para desempenhar com mais qualidade suas funções, entretanto, reconheceu que nem todo mundo recebe isso como algo positivo. Alguns profissionais necessitam de uma liderança mais próxima, na qual o líder está sempre orientando, cobrando e dizendo o que deve ser feito. Outros profissionais sentem preferência por tomar as rédeas da situação, tendo liberdade para escolher a forma que querem trabalhar, de modo a otimizar seu tempo e aumentar a produtividade de acordo com a sua forma de trabalhar. Desse modo, o líder precisa levar em consideração o perfil dos liderados antes de adotar o estilo de liderança. De acordo com Saulo:

Acho que *laissez-faire* é uma boa liderança, porque permite que as pessoas se desenvolvam, ao mesmo tempo eu entendo que não funciona com todo mundo [...] gosto muito do trabalho de desenvolvimento de pessoas, gosto de analisar as pessoas, ver onde elas estão fraquejando, não produzindo tanto, e desenvolver metodologias que ajudem elas nessa etapa. Seria um *laissez-faire* que não está simplesmente delegando atividade, mas está procurando o desenvolvimento pessoal da melhor forma possível. Usei muito isso na empresa Junior, eu era diretor administrativo financeiro, mas por gostar de trabalhar mais com as pessoas e não com ferramentas, acabei não fazendo um bom trabalho financeiro, fazia mais um trabalho de auxiliar de assessoria de recursos humanos (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

O profissional de secretariado executivo desenvolve em meio às suas atribuições um papel de assessoria; é por essa razão que no âmbito profissional ele é considerado o braço direito do seu gestor. No recorte apresentado acima, Saulo demonstrou mais afinidade com essa atividade mesmo que tenha sido mais ligada à área de recursos humanos. Em entrevista, ele afirmou que defendia o perfil de liderança *laissez-faire* porque acreditava que a liberdade era um elemento fundamental no desempenho eficiente dos liderados. Considerava que isso poderia ajudar o profissional a identificar e pôr em prática a melhor maneira de trabalhar, sem imposição e obrigatoriedade das regras organizacionais. Roberta tinha uma percepção sobre liderança parecida com a visão de Saulo; ela acreditava que a liderança era construída a partir das experiências adquiridas, e que todos independentemente de sua formação ou cargo, poderiam exercer a liderança, contanto que se especializassem para isso.

Acredito que a liderança é construída ao longo da vida, das experiências, do conhecimento que você adquire, então acho que qualquer pessoa poderia ser

líder, para isso ela só precisa se capacitar, as experiências que ela viveu também poderiam influenciar (ROBERTA, ENTREVISTA, 15/12/2017).

Tanto Saulo quanto Roberta acreditavam que o líder deveria estar em constante aprendizado, se especializando para descobrir a melhor forma de lidar com seus subordinados, melhorando o ambiente e clima organizacional. “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem para de aprender as habilidades de liderança” (KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999 *apud* ARRUDA et al., 2010, p.7). Roberta, enquanto estudante, procurou desenvolver ao máximo o seu lado líder. Ela afirmou que no estágio não teve oportunidade de exercer liderança, porém aprendeu muito a partir das suas observações e vivências com outros líderes. Na faculdade, estava sempre atenta a toda informação apresentada sobre o assunto e em casa continuava estudando, especializando-se e fazendo cursos *online*.

É fundamental conhecer o ambiente, o perfil dos liderados e a relação contingencial na hora de adotar um estilo de liderança. Perguntei aos entrevistados como o ambiente influenciava as práticas e o estilo de liderança. Saulo respondeu que achava que isso não influenciava, pois, um bom líder seria bom líder em qualquer ambiente, enquanto que Roberta me respondeu o seguinte:

Acredito que o ambiente organizacional influencia sim, porque talvez se ele estivesse em outro ambiente com pessoas com cultura e personalidades diferentes, talvez a liderança fosse de acordo com as pessoas ou com o próprio clima organizacional. Acho que isso influencia na forma como o líder exerce sua função (ROBERTA, ENTREVISTA, 25/01/2018).

A teoria situacional defende que a eficácia do líder é inerente à sua capacidade de adequar-se a qualquer ambiente e situação. Dito isso, o líder teria que levar em consideração a cultura, o tipo de organização, os desejos e o perfil dos liderados em questão. O ambiente no qual Roberta trabalhava era composto por servidores públicos, alguns com regalias da chefia e outros não. Um clima organizacional regido por um líder autoritário que por vezes, era empático com os funcionários com quem mantinha uma boa relação interpessoal. Roberta descreveu o perfil dos liderados do local no qual estagiava:

O perfil dos liderados se divide em três categorias: os que possuem uma relação próxima do chefe, os que não possuem uma relação amigável com o chefe e aqueles que são neutros. Os que são neutros, o chefe manda e eles executam e pronto, sem conversa. Os que mostram certa resistência são aqueles que têm algum tipo de problema interpessoal com o chefe, não gostam ou não concordam com suas decisões. Em geral são esses três perfis (ROBERTA, ENTREVISTA, 25/01/2018).

O modelo situacional propõe que o líder deva estudar o perfil dos liderados antes de adotar um estilo ou prática de liderança. O ambiente relatado por Roberta era composto por três perfis diferentes de subordinados e o líder por sua vez precisa levar em consideração essa informação, usá-la ao seu favor para criar maneiras de lidar e conseguir o melhor de cada um deles. Adotar um estilo único de liderança talvez não fosse a prática mais eficaz, visto que o ambiente pedia um gestor com características dos três estilos retratados nesta pesquisa. Roberta acreditava que as práticas do seu gestor eram fruto do ambiente e dos liderados. Ela afirmou que se seu chefe trabalhasse em outra empresa, uma organização privada por exemplo, talvez apresentasse uma postura diferente. Na empresa em que trabalhava, o gestor não era cobrado por desempenho e resultados, as obrigações dele eram outras; se trabalhasse em uma empresa privada, ele seria cobrado por lucro e rendimento. Saulo também corroborava com essa perspectiva a respeito da gestora que ele mesmo tinha:

Acredito que se ela estivesse no mesmo cargo em uma empresa privada, ela não teria as mesmas práticas, pois seria fiscalizada, cobrada em suas atitudes. Seria selecionada para um cargo mais específico para ela; acho que o grande problema é ela ser formada em Direito e trabalhar em um setor de finanças, projetos de associações, então ela entende da lei, mas não entende como funciona o operacional, é meio que um peixinho fora d'água (SAULO, ENTREVISTA, 24/01/2018).

Ambos os estagiários acreditavam que seus gestores apresentavam tais práticas porque atuavam em organizações a qual eles não eram cobrados por produção, lucros ou rendimentos. Esse pensamento reforça a ideia situacional, a qual afirma que a liderança está ligada diretamente ao ambiente em que o líder atua. Roberta não acreditava na existência de um ambiente ideal para exercer as práticas de liderança; em entrevista, ela afirmou que cada ambiente exigiria um estilo de liderança diferente, compatível com o tipo da organização, se seria pública ou privada, levando em conta a cultura organizacional, o clima e o comportamento dos funcionários. Saulo falou que esse ambiente ideal não existia, pois em todas as organizações sempre haveria pessoas com anseios, vontades, e conflitos nas relações interpessoais. De fato, o líder deve adequar-se ao ambiente, pois o desempenho eficaz depende de todos esses fatores – não é possível atuar em lugares diferentes e adotar o mesmo estilo de liderança; pessoas são diferentes, com necessidades diferentes, assim como as organizações também se valem de cultura organizacionais distintas umas das outras. O líder pode se valer de práticas que englobem todos os estilos. Assim, atenderá as necessidades de diferentes subordinados de forma mais eficaz.

4.1.3 A INFLUENCIA DO ESTAGIO NO PROCESSO DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

No estágio profissional, o estudante de Secretariado Executivo pode ter a oportunidade de colocar em prática aquilo que aprendeu na vida acadêmica, além de aprimorar e aprender a desenvolver novas habilidades e técnicas da profissão. Sendo o estágio um ritual de suma importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de um estudante, perguntei a Roberta como a sua experiência na organização pública em que atuou influenciou a sua formação como líder.

O estágio não me deu essa oportunidade de exercer alguma atividade ligada à liderança, minhas funções eram bem específicas e não davam lugar a isso. O estágio me ajudou de forma reflexiva, de ver os tipos de liderança, de ter esse contato com o chefe e ver o estilo de liderança dele e de outros chefes de outros setores, de lideranças diferentes. Nesse sentido me ajudou [...], mas acredito que trabalhando em uma organização juntamente com uma equipe de trabalho a secretária pode assumir a postura de liderança em determinadas situações e tomar a frente diante daquela equipe para resolver sobre determinado assunto, evento ou decisão que a equipe deva tomar, algo nesse sentido (ROBERTA, ENTREVISTA, 21/05/2018).

A estudante afirmou que tudo que aprendeu sobre liderança foi a partir do que aprendeu na vida acadêmica e nas observações e vivências do seu trabalho; disse ainda que não teve a oportunidade de pôr em prática todo esse conhecimento pois, seu estágio não havia lhe proporcionado isso. Uma das experiências profissionais de Saulo foi sua atuação como diretor administrativo na empresa Junior. Ele ressaltou que foi lá onde aprendeu na prática tudo que sabe sobre liderança. Perguntei quais conhecimentos da área de secretariado ele levou para agregar a essa nova experiência.

Nenhum, basicamente o conhecimento da área de Administração, muito conhecimento da área de projetos e Recursos humanos. Algo que aprendi com a professora Rosa uma tabela de requisição de funcionários, mas foi algo do Núcleo de Empreendedorismo para empresas juniores, o curso era “como gerir voluntariado” foi dentro da UFS mas fora da grade de secretariado [...] Não consegui levar muita coisa da empresa júnior para o estágio porque eu faço uma tarefa muito específica que é aquilo que ninguém quer fazer. Um dos aprendizados que eu pude levar da empresa júnior para o estágio é “se ache, ninguém vai te levar pela mão sempre” (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Tanto Roberta quanto Saulo afirmaram que não foi possível exercer liderança no ambiente de estágio em que atuaram, pois, suas atividades rotineiras não lhes permitiram agir e pensar como um líder. Portanto, o estágio em si não fez com que os alunos desenvolvessem ou colocasse em prática aquilo que foi exposto na sala de aula no tocante à liderança. Para Saulo, essa experiência se manifestou de fato a partir da sua participação na Empresa Junior; ele

afirmou que essa vivência o proporcionou conhecimentos significativos que fizeram dele um profissional mais preparado e qualificado para o mercado de trabalho. Já sobre sua experiência no estágio, relatou o seguinte:

Como líder, no máximo me ensinou o que não fazer; talvez eu tenha aprendido um pouco com a Maria sobre como se portar no lugar do outro, mas no geral aprender sobre liderança no estágio foi pífio [...] o secretário enfrenta a liderança de duas formas [...] a liderança que ele sofre por ser assessor direto do chefe, ele tem que saber lidar com a liderança estando em um nível inferior da hierarquia, assim como ele tem que saber como lidar com liderados porque o secretário é a conexão entre o plano estratégico da empresa e os operários e gerentes. (SAULO, ENTREVISTA, 21/05/2018).

Saulo conseguiu aprender um pouco mais sobre liderança a partir da sua experiência na Empresa Junior e a partir da convivência com uma das suas colegas de trabalho, a Maria. Já Roberta, aprendeu observando as práticas e atitudes de gestores de outros setores. Porém, a estudante de Secretariado Executivo mostrou extrema admiração pelo seu gestor quando ele se mostrou empático frente aos seus problemas de saúde, isso com certeza se tornou marcante para ela enquanto sua subordinada. Mas apesar de ter apresentado uma atitude digna de um verdadeiro líder, ele falhava em outros aspectos e práticas organizacionais de liderança, tal como apontamos. O mesmo ocorreu com a gestora de Saulo, que deixava que seus subordinados tomassem decisões importantes, mas por não procurar se envolver o suficiente nas decisões e atividades organizacionais. Nenhum dos gestores apresentou práticas de liderança que fossem suficientes para influenciar e aproveitar o melhor de seus subordinados, acarretando muitas vezes em funcionários insatisfeitos e com baixa produtividade.

5 CONCLUSÃO

A atualidade requer novos perfis de liderança, que não se prendam à ideia de liderança nata e aos traços de personalidade. A liderança precisa ser considerada como um fenômeno, pois liderar é dirigir e instruir pessoas em direção a algum objetivo em um determinado contexto. Proporcionar influência é a finalidade de qualquer liderança produzida numa organização ou grupo. Essa influência é vista como a irradiação de formas próprias de pensamentos, crenças, valores, afetos, emoções, comportamentos e atitudes entre os indivíduos. Onde há duas pessoas há influência, e o líder deve saber irradiá-la.

A liderança se constrói dentro do trabalho coletivo; por isso, o líder que aprende a ouvir e a seguir outras pessoas, que valoriza e reconhece o trabalho de cada liderado e faz com que todos aqueles que estejam ligados a ele também cresçam, consegue fazer a equipe evoluir, a gerar grandes resultados para a empresa. Isso traz vida e inovação ao meio organizacional. Não existe um líder sempre ideal ou um único jeito de sê-lo - o que existe são atitudes corretas em situações e ambientes propícios que favorecem a eficácia das práticas de liderança.

A concepção de liderança no contexto organizacional evoluiu no tempo ao deixar de lado a forma que o líder se relacionava com os subordinados, havendo consenso sobre o fato de que os estilos não são antagônicos: eles se completam para melhorar a eficácia do líder. Não existe um estilo de liderança que seja melhor que o outro, é o contexto que acaba sendo o elemento chave que define a competência do líder, visto que seu comportamento se ajusta ao ambiente organizacional revelando o modo como interage e se porta com os seus subordinados.

A pesquisa revelou que os gestores descritos neste trabalho não apresentavam práticas de liderança, apenas perfis de chefe que pouco se assemelhavam com o estilo de liderança autocrático e o estilo de liderança *laissez-faire*. Ambos os gestores se utilizavam do poder legitimado para se beneficiar ou favorecer alguns colegas de trabalho; o gestor de Roberta costumava delegar funções sem consultar o grupo, centralizando todo poder decisório. Além disso, exercia algumas práticas controversas como beneficiar alguns colegas de trabalho a partir do elo de amizade, algo que não se encaixa no perfil de um líder, ainda que autocrático. Apesar disso, Roberta relatou que tinha uma relação saudável com o seu chefe e que suas práticas não interferiam em seu trabalho. Em contrapartida, a gestora de Saulo apresentou algumas práticas que refletiram de forma negativa nas ações e no desempenho profissional dos subordinados e do estudante de secretariado executivo que por vezes afirmou se sentir desmotivado e/ou insatisfeito enquanto subordinado. A gestora de Saulo outorgava poder de decisão aos seus funcionários, porém não era exatamente por confiar no trabalho deles. Ela não

tinha poder de influência sobre os subordinados, pois eles não acreditavam em seu trabalho e sabiam que a gestora estava naquela empresa apenas por uma indicação de amigo, não exatamente porque tinha competência para desempenhar tal função. Além de não parecer ter o conhecimento necessário para desenvolver eficientemente suas funções, a gestora parecia também não ter interesse em aprender nada inerente a função que desenvolvia. Essa postura refletia para os funcionários uma visão negativa sobre sua a líder: de acordo com o estudante, isso acabou influenciando o clima organizacional, o relacionamento interpessoal, a motivação e o desempenho dos liderados.

O estágio acadêmico, em termos de liderança ativa, não proporcionou uma prática em si. Os estudantes afirmaram ter aprendido um pouco sobre liderar a partir das observações das práticas de seus gestores, assim como de alguns colegas de trabalho. Como mencionado em entrevista, Saulo afirmou que aprendeu com a sua gestora a fórmula de “como não liderar”; já Roberta, por sua vez, mencionou que teve contato com outros gestores no seu ambiente de trabalho e foi “pegando o melhor de cada um” para aprender e aperfeiçoar suas práticas de liderança. No geral, o ambiente organizacional ajudou de forma indireta no desenvolvimento da liderança desses estudantes de Secretariado Executivo.

Em suma, o ambiente influenciou as ações dos gestores descritos nesta pesquisa; em contrapartida, as práticas desses gestores influenciaram o desempenho profissional dos estudantes de Secretariado Executivo e dos seus colegas de trabalho. O comportamento desses liderados e dos estudantes de Secretariado Executivo afetaram diretamente a produtividade e o clima organizacional. Desse modo, é essencial que o líder leve em consideração suas práticas no ambiente de trabalho pois, suas ações afetam a organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE.M. 2003. **Formação de lideranças e pedagogia da alternância**: um estudo do itinerário de três jovens reconhecidos como líderes. Disponível em:<
<https://run.unl.pt/handle/10362/388>>. Acesso em: 09 set. 2017.

ARRUDA; A. M. F.; CHRISOSTOMO; E.; RIOS; S. S. 2010. **A importância da Liderança nas Organizações**. Disponível em:
<<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>>. Acesso em: 10 set. 2017.

AUGUSTO, C. A; SOUZA, J. P; DELLAGNELO, E. H. L; CARIO, S. A. F. 2011.
Pesquisa

Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober.
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400007>. Acesso em: 04 set. 2017.

BALDONI, J. 2013. **Atributos necessários a um líder**: O que os profissionais do mundo contemporâneo precisam para liderar e como desenvolver tais habilidades. Disponível em:
<<http://cio.com.br/carreira/2013/08/19/atributos-necessarios-a-um-lider/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

BENEVIDES; 2010. **Os estilos e as Principais táticas de influência utilizadas pelos Líderes Brasileiros**. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>>. Acesso em: 15 set. 2017.

BERGAMINI, C. W. 1994. **Liderança**: a administração do sentido. Disponível em: <<http://www.w.scielo.br.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.
BERTERO, C. O. **Cultura Organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 29-44.

BORGERT; CALDAS; GARCIA; PEREIRA, 2006. **O Líder Organizacional e suas competências**. Disponível em:
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1156.pdf>. Acesso em 20 set. 2017.

CERVO; C. S. 2016. **Relações entre Liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho**: Análise da influência da estrutura Organizacional.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do Sucesso das Organizações. 2. ed. Elsevier, 2005.

COHEN, E; L. FINR. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7. ed. Americana, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed 2016.

CUNHA; I. T. A. 2014. **Liderança e equipes de trabalho em um contexto de mudança**.

DIAS; M. A. J. 2014. **Estilos de Liderança e desempenho das equipes no setor público**.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. 2010

HEIN, R. 2013. **11 Perfis de Liderança que você deve evitar**. Disponível em: <<http://cio.com.br/carreira/2013/06/03/11-perfis-de-lideranca-que-voce-deve-evitar/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

HEIN, R. 2013. **Dez maneiras de ser um líder autêntico**. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2013/08/13/dez-maneiras-de-ser-um-lider-autentico/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

IWAKURA, M. 2012. **As 7 forças da liderança segundo Roberto Justos**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI322468-17180,00-AS+FORCAS+DA+LIDERANCA+SEGUNDO+ROBERTO+JUSTUS.html>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

KANAPP, L. 2011. **Os segredos da boa liderança**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI231515-17172,00-OS+SEGREDOS+DA+BOA+LIDERANCA.html>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARSON, L; SENA, J; SILVA, M; MELLO, R. 2015. **A influencia da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: um estudo em uma empresa**. Disponível em:< http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017

MAURÍCIO, A. 2010. **Importância do líder na formação de equipes**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/>>. Acesso em: 09 set. 2017.

MESQUITA, R.C. 2008. Liderança e cultura organizacional: um estudo de caso na CETREL. Disponível em:< <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17266/1/Mesquita%2C%20Rita%20de%20C%C3%A1ssia%20Cunha%20Caldeira.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

PECI; SOBRAL. 2013. **Teoria e prática no contexto Brasileiro**.

POLICARPO; R. V. 2016. **A influência do comportamento de Liderança nas reações individuais a mudança**. Estudo sobre a criação e constituição IFMG.

POLIDÓRIO, G.R. 2006. **O papel da liderança nas organizações**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-da-lideranca-nas-organizacaoes/13087/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PONTES, C.M. 2008. O novo papel da liderança nas organizações. Disponível em:<<http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

REVISTA GLOBO, 2009. **Metade dos líderes de empresas são dispensáveis, segundo pesquisa**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0EMI87538-17180,00>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

RIBEIRO, D. 2006. Gestão para qualidade em serviços de saúde pública: um estudo de caso sobre liderança situacional. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88686>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

ROBBINS, S. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANHUDO, N. F. 2015. **As teorias da administração e estilos de liderança**. Disponível em:<https://www.google.com.br/search?q=Na+lideran%C3%A7a+UNIVERSIDADE+FEDERAL+DE+JUIZ+DE+FORA+FACULDADE+DE+ENFERMAGEM+DEPARTAMENTO+DE+ENFERMAGEM+B%C3%81SICA+Disciplina%3A+Administra%C3%A7%C3%A3o+em+Enfermagem+II+Docente%3A+Prof%C2%AA.+Dr%C2%AA.+N%C3%A1dia+Fontoura+Sanhudo%C2%B9+LIDERAN%C3%87A+EM+ENFERMAGEM&rlz=1C1DVJR_ptPTBR761BR761&oq=Na+lideran%C3%A7a+UNIVERSIDADE+FEDERAL+DE+JUIZ+DE+FORA+FACULDADE+DE+ENFERMAGEM+DEPARTAMENTO+DE+ENFERMAGEM+B%C3%81SICA+Disciplina%3A+Administra%C3%A7%C3%A3o+em+Enfermagem+II+Docente%3A+Prof%C2%AA.+Dr%C2%AA.+N%C3%A1dia+Fontoura+Sanhudo%C2%B9+LIDERAN%C3%87A+EM+ENFERMAGEM&aqs=chrome..69i57.981j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 09 out. 2018.

TEIXEIRA, R. R. 2013. **“Líderes de sucesso são aqueles que aprendem a ter uma mente aberta”**. Disponível em:<<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI33782717180,00LIDERES+DE+SUC ESSO+SAO+AQUELES+QUE+APRENDEM+A+TER+UMA+MENTE+ABERTA.html>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

VENDRAMINI, P. 2000. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79105/178118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

WAILGUM, T. 2013. **Sete habilidades essenciais para ser um bom líder**. Disponível em: <<http://cio.com.br/carreira/2013/02/07/sete-habilidades-essenciais-para-ser-um-lider-bem-sucedido/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.